

УДК 65.01, 657

**АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ
ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ
ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**ANALYTICAL SUBSTANTIATION OF THE STRATEGY
OF INNOVATIVE CHANGES OF LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES**

Е.Н. НИДЗИЙ, Р.Р. ЧУГУМБАЕВ

E.N. NIDZIY, R.R. CHUGUMBAEV

**(Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет,
Российский университет транспорта)**

**(Moscow State University of Civil Engineering (National Research University),
Russian University of Transport)**

E-mail: elena.nidziy@mail.ru; romanry@ya.ru

Преодоление низкого уровня конкурентоспособности российских предприятий легкой промышленности за счет внедрения программ модернизации и инновационных изменений является наиболее приоритетным направлением в стратегии их развития. В данном исследовании доказывается, что для обеспечения качества разработки и реализации стратегии инновацион-

ных изменений предприятия должна быть организована система информационно-аналитического обеспечения. Выявлено, что надлежащее качество информационно-аналитической системы инициации, обоснования, подготовки, рационального выбора оптимальных вариантов реализации инновационных решений является важнейшим условием обеспечения конкурентоспособности российских предприятий легкой промышленности.

Overcoming the low level of competitiveness of Russian light industry enterprises through the introduction of modernization programs and innovative changes is the highest priority in the strategy of their development. This study proves that in order to ensure the quality of development and implementation of the strategy of innovative changes of the enterprise, a system of information and analytical support should be organized. It is revealed that the proper quality of the information and analytical system of initiation, justification, preparation, rational choice of optimal options for the implementation of innovative solutions is the most important condition for ensuring the competitiveness of Russian light industry enterprises.

Ключевые слова: конкурентоспособность, заинтересованные стороны, информационно-аналитическое обеспечение, инновации, технологическая модернизация.

Keywords: competitiveness, stakeholders, information and analytical support, innovation, technological modernization.

В последние годы центральное место среди генеральных направлений социально-экономического развития Российской Федерации занимают вопросы перехода к инновационному социально ориентированному типу экономического развития. Очередным этапом инновационного преобразования является объявленная Правительством РФ Программа "Цифровая трансформация России". В каждой российской компании остро стоит вопрос осуществления пула взаимосвязанных инициатив, связанных с переходом экономики на цифровое функционирование. В большинстве отраслей экономики скорость инновационных изменений нарастает не только под влиянием индикативных установок национальной политики. Глобализация экономики способствует все более активному применению отечественными компаниями современных инструментов менеджмента для реализации целей устойчивого развития, принятых ООН. Особенно актуальной является проблема роста экономического потенциала и конкурентоспособности российских предприятий легкой промышленности, ко-

торые находятся пока еще в тяжелом положении [1]. Такое положение вызвано экспансией импортной продукции, отставанием отечественных предприятий от мировых лидеров текстильного и швейного производств, имеющих значительные преимущества по издержкам и другим характеристикам. Отставание отечественных предприятий требует внедрения технологических, организационных, управленческих, социально-экологических, цифровых и других модернизационных и инновационных решений.

Высокая степень динамизма среды функционирования и развития предприятий легкой промышленности и степень их отставания от ведущих мировых производителей требует обновления подходов к управлению и его информационно-аналитического обеспечения, позволяющих добиваться устойчивого конкурентного превосходства. Данное исследование направлено на решение проблем аналитически обоснованного формирования стратегии инновационных изменений предприятий легкой промышленности. Особая роль в разви-

тии научной базы аналитического обоснования стратегии инновационной трансформации предприятия легкой промышленности на современном этапе принадлежит теории управления изменениями, теории заинтересованных сторон [2].

Так сложилось, что для достижения конкурентоспособного уровня функционирования и развития российским предприятиям легкой промышленности необходимо осуществлять множество различных по масштабу изменений. Это должно касаться не только технологической модернизации, но также затрагивать стратегические направления развития и даже изменение бизнес-модели функционирования предприятий.

Для построения стратегии, способной эффективно управлять инновационными изменениями предприятия легкой промышленности, необходимо решить следующие проблемы.

1. На стадии инициации изменений главная проблема – это предпосылки инициации проведения изменений. Руководство компании должно увидеть предпосылки проведения модернизации или внедрения инноваций и своевременно проявить инициативу. Система управления предприятий легкой промышленности должна быть обеспечена информационно-аналитическими инструментами, направленными на идентификацию предпосылок изменений в текущем режиме.

2. На стадии планирования изменений менеджмент компании сталкивается с проблемами критериальной оценки необходимых изменений, а также с проблемой обоснования выбора решений в ходе проектирования изменений.

3. На стадии реализации изменений возникают проблемы того, как оценивать результативность и эффективность реализации, когда следует принять решение по необходимым коррекциям.

4. На стадии оценки результатов реализации инновационного решения необходимо дать оценку того, достигнуты ли цели изменений и какие решения следует реализовать, чтобы продолжить стратегию совершенствования.

Очевидно, что скорость технологического развития современного общества и экономики создает немало предпосылок для осуществления массовых изменений в функционировании российских экономических субъектов, в том числе и предприятий легкой промышленности. Как уже было отмечено, они должны пройти через существенные трансформации как технологического характера, так и реализовать проекты организационно-управленческих изменений, обеспечивающих переход на более конкурентоспособный уровень функционирования. Поэтому российские предприятия легкой промышленности нуждаются в систематической своевременной инициации и последующей реализации серии проектов, направленных на формирование соответствия их внутреннего содержания новым внешним условиям функционирования экономики.

Проблемы, связанные с инициацией, обоснованием, принятием, контролем и анализом исполнения управленческих решений, всегда требовали, прежде всего, развития информационно-аналитического обеспечения [3]. В условиях качественной системы учета, отчетности и формирования аналитических показателей решения по управлению операционной деятельностью обладают возможностями достаточно эффективной реализации. В научной литературе последних лет встречается большое количество различных аналитических средств, позволяющих обосновать реализацию инновационной стратегии бизнеса. При этом особый интерес представляют подходы, направленные на обоснование стратегических инноваций, представляющих собой альтернативу более совершенного функционирования.

Вероятнее всего, что для совершенствования функционирования предприятий легкой промышленности должен быть сформирован большой пул масштабных решений, которые способствуют эффективному переходу на более высокий уровень их потенциала. Стратегия организации по инновационной трансформации представляет довольно сложный комплекс задач. Эффек-

тивность и результативность реализации такой трансформации во многом зависит от качества информационно-аналитического обеспечения управленческих решений, на осуществление которых почти всегда требуются значительные финансовые ресурсы.

Переход предприятий легкой промышленности на более конкурентоспособный уровень функционирования необходимо осуществлять в несколько последовательных этапов.

Первый этап – инициация инноваций, направленных на совершенствование функционирования предприятий легкой промышленности. Информационно-аналитическое обеспечение управления изменениями должно быть способным выявить предпосылки необходимых инноваций. Основой выявления предпосылок инновационных изменений является мониторинг и анализ показателей внешнего и внутреннего контекста бизнеса. Анализ контекста бизнеса, прежде всего, предполагает изучение требований заинтересованных сторон. Однако условия бизнес-среды таковы, что динамике подвержен и состав ключевых групп заинтересованных сторон. Поэтому для выявления потребностей в инновационных изменениях важно определить состав ключевых групп заинтересованных сторон. При этом недостаточно будет просто их перечислить. При определении состава ключевых заинтересованных сторон организации необходим отдельный блок аналитической работы по следующим направлениям [2]:

- оценить степень их влияния на функционирование и развитие предприятия,
- определить характер взаимоотношений (финансовый, социальный или другой),
- определить, как эти взаимоотношения влияют на реализацию стратегического видения компании,
- выявить тенденции, которые могут повлиять на взаимоотношения с заинтересованными сторонами.

Определив и охарактеризовав ключевые группы заинтересованных сторон, следует собрать информацию об их требованиях и ожиданиях. При этом это достаточно трудоемкое и глубокое исследование, от кото-

рого зависит последующий анализ и правильное принятие решения. Поэтому к данной стадии анализа предъявляются очень высокие требования.

Выявленные требования заинтересованных сторон на основе отдельного блока анализа необходимо оценить на предмет того, указывают ли они на реальные потребности в инновационных изменениях бизнеса. Конечно, в настоящее время предпосылок для инновационной трансформации российских предприятий легкой промышленности предостаточно. Ожидания всех ключевых стейкхолдеров гораздо выше чем то, в каком состоянии находится фактический потенциал. Однако такие ожидания могут находиться в различных стадиях развития и иметь различные степени остроты. Некоторые направления модернизации и инновационного развития уже реализуются большинством компаний, другие только начинают внедряться.

Те инновационные направления, по которым заинтересованные стороны пока еще не ждут высокой степени развития, необходимо проанализировать на целесообразность. Для этого следует сопоставить затраты на проведение данных мер и оценки эффектов, выявленных в результате получения прироста лояльности ключевых заинтересованных сторон компании. Стейкхолдеры воспримут такие изменения бизнеса как прогрессивные, и тогда необходимы методы инновационного анализа. Наибольшую трудность в таком анализе будет представлять оценка эффектов, поскольку уникальность создает условия неопределенности для таких оценок. В связи с этим, скорее всего, потребуется экспертный подход, или определение аналогий в других похожих инновациях. Кроме того, необходимо учитывать, что в ближайшее время ситуация может измениться. Поэтому следует проводить анализ динамики, тенденций и форсайт-анализ требований стейкхолдеров. Анализ требований заинтересованных сторон по таким инновационным изменениям направлен на поиск новых возможностей взаимоотношений в результате цифровой трансформации.

Есть также сферы инноваций, которые внедряют наиболее передовые компании, но они не приобрели еще массового распространения. И тогда аналитическое обеспечение должно основываться на сравнительных оценках, анализе лидеров, бенчмаркинге. При этом такой анализ позволит выявить резервы компании для достижения лидерских позиций. Направленность анализа должна быть связана с оценкой существующих возможностей реализации таких проектов, а также с учетом того, как удовлетворение требований стейкхолдеров от реализации таких проектов продвинет компанию к лидерским позициям.

Важнейшей предпосылкой трансформации российской легкой промышленности является то, что установилась прочная тенденция распространения инновационных технологий, бизнес-моделей, и это становится нормой [4]. Компании должны инициировать внедрение таких инноваций, отталкиваясь от того, что если это не делать, то существуют серьезные угрозы для бизнеса. Заинтересованные стороны понимают, что если предприятие легкой промышленности не способно создать необходимую ценность, то они могут получить это от других организаций-конкурентов. Поэтому такой уровень требований предполагает проведение анализа рисков несвоевременного внедрения инновации и потери лояльности стейкхолдеров. Здесь необходимо применять инструменты анализа безопасности организации, ее устойчивости к факторам, снижающим уровень выполнения требований заинтересованных сторон.

На *втором этапе* следует провести анализ уровня соответствия требованиям ключевых заинтересованных сторон фактического состояния предприятия легкой промышленности. В результате такого анализа выявляются отклонения, характеризующие недостаточный уровень удовлетворенности заинтересованных сторон. При этом информационно-аналитическая система анализа должна быть способна дать правильную оценку значимости и масштабов таких отклонений. От качества данного анализа зависят способы дальнейшего устранения выявленных отклонений.

На *третьем этапе* система аналитического обеспечения, учитывающая и анализирующая требования заинтересованных сторон, должна дать экономическое, социальное и экологическое обоснование инновационных решений. Для этого осуществляется оценка ожидаемого изменения показателей выполнения требований ключевых заинтересованных сторон, объема вовлекаемых ресурсов для внедрения инновационных решений. Задачей данного этапа является выработка и выбор инновационных решений организации. При этом существуют разные подходы для оценки эффективности проектов. Некоторые проекты снижают операционные издержки, что позволяет дать оценку экономическому эффекту. Другие проекты направлены на более производительную деятельность в сфере обеспечения, производства, реализации, что приводит к повышению показателей результативности. Стейкхолдерский подход оценки эффективности позволяет аналитику увидеть не только экономические эффекты [5]. На данном этапе роль анализа в том, чтобы распознать наиболее важные для компании выгоды.

Особую роль при оценке целесообразности выбора альтернативных решений инновационной трансформации играют методы интегральной оценки показателей эффективности. Это связано с тем, что имеет место большое разнообразие эффектов от реализации таких проектов, от их реализации ожидается повышение уровня выполнения требований различных групп заинтересованных сторон. Оценка индекса уровня удовлетворенности заинтересованных сторон и его изменения от реализации проектов, ранжирование проектов по интегральному показателю обеспечат научно обоснованный выбор альтернативных решений. Данные задачи исследуются в работах по эталонному анализу. Методы эталонного анализа, учитывающие многообразие требований различных групп заинтересованных сторон, позволяют измерять и анализировать влияние степени выполнения требований заинтересованных сторон на экономические показатели [6].

На *следующем этапе* необходимо обеспечить мониторинг и анализ информации о ходе реализации проекта. Это позволяет осуществлять рациональную координацию деятельности всех участников инновационных проектов, их согласование с текущими операционными задачами предприятий легкой промышленности. Мониторинг реализации проекта позволяет получить информацию для принятия управленческих решений в ходе процесса внедрения инноваций.

После реализации инновационных проектов система аналитического обеспечения формирует оценку ее результатов, основанную на измерении того, как изменился уровень удовлетворенности заинтересованных сторон. При этом следует измерить уровень показателей, характеризующих обновленные в результате внедрения инноваций процессы, и сравнить их с ожидаемыми уровнями. В случае выявления отклонений следует провести анализ причин их появления, особенно если отклонения являются негативными. Далее анализ должен представить способы устранения причин возникновения негативных отклонений. Такой анализ позволяет выявить недостатки и преимущества в общей стратегии инновационных изменений предприятий легкой промышленности, которые должны быть учтены и отражены в ее улучшении при корректировке [7].

При разработке стратегии инновационных изменений предприятий легкой промышленности необходим форсайт-анализ будущего состояния их внутреннего потенциала, требований ключевых заинтересованных сторон, а также анализ ожидаемых возможностей за счет своевременной реализации инновационных проектов.

Таким образом, успех разработки и реализации стратегии инновационных изменений предприятий легкой промышленности зависит от качества информационно-аналитической системы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Куликова О.М. Легкая промышленность России: проблемы и ключевые тенденции развития // В сб. ст. 8-й Междунар. научн.-практ. конф.: Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты / От-

ветственный редактор А.А. Горохов. – 2018. С.121...125.

2. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – First Edition. – Boston: Harpercollins College Div, January 1984.

3. Бариленко В.И. Информационно-аналитические методы обоснования и мониторинга хода реализации программ модернизации производственного капитала предприятий реального сектора экономики // Российский экономический интернет-журнал. – 2016, № 2. С. 4.

4. Бердников В.В., Гавель О.Ю. Контроллинг бизнес-процессов при создании конкурентоспособных бизнес-моделей в агробизнесе // Сибирская финансовая школа. – 2011, № 3. С. 68...73.

5. Ефимова О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход // Экономический анализ. Теория и практика. – 2013, № 45 (348). С. 26...40

6. Чугумбаев Р.Р., Чугумбаева Н.Н. Базисные положения эталонного анализа хозяйственной деятельности предприятий // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015, № 1. С. 80...85.

7. Плотников М.В., Пелепейченко Ю.С. Разработка и реализация стратегического видения в российских и зарубежных компаниях: сравнительный анализ // Вестник Вятского государственного гуманитарного университета. – 2014, № 12. С. 6...12.

REFERENCES

1. Kulikova O.M. Legkaya promyshlennost' Rossii: problemy i klyuchevye tendentsii razvitiya // V sb. st. 8-y Mezhdunar. nauchn.-prakt. konf.: Trendy razvitiya sovremennogo obshchestva: upravlencheskie, pravovye, ekonomicheskie i sotsial'nye aspekty / Otvetstvennyy redaktor A.A. Gorokhov. – 2018. S.121...125.

2. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – First Edition. – Boston: Harpercollins College Div, January 1984.

3. Barilenko V.I. Informatsionno-analiticheskie metody obosnovaniya i monitoringa khoda realizatsii programm modernizatsii proizvodstvennogo kapitala predpriyatii real'nogo sektora ekonomiki // Rossiyskiy ekonomicheskii internet-zhurnal. – 2016, № 2. С. 4.

4. Berdnikov V.V., Gavel' O.Yu. Kontrolling biznes-protsessov pri sozdanii konkurentosposobnykh biznes-modeley v agrobiznese // Sibirskaya finansovaya shkola. – 2011, № 3. С. 68...73.

5. Efimova O.V. Analiz ustoychivogo razvitiya kompanii: steykholderskiy podkhod // Ekonomicheskii analiz. Teoriya i praktika. – 2013, № 45 (348). S.26...40

6. Chugumbaev R.R., Chugumbaeva N.N. Bазисnye položeniya etalonnogo analiza khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatii // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie. – 2015, № 1. S. 80...85.

7. Plotnikov M.V., Pelepeychenko Yu.S. Razrabotka i realizatsiya strategicheskogo videniya v rossiyskikh i zarubezhnykh kompaniyakh: sravnitel'nyy analiz // Vestnik Vyatskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta. – 2014, № 12. S. 6...12.

Рекомендована кафедрой экономики и управления в строительстве НИУ МГСУ. Поступила 16.01.20.
